ISSN 2654-2366

Archive

Archive Offprint

Page left intentionally blank



Open Access Scientific Journal

ISSN 2654-2366

Volume 17(2) – 2021 Offprint

Volume No: Archive Volume 17, Issue 2, 2021
Editor: K. Kalogeropoulos
Date: May 1, 2021

Παραπομπή ως: Μιχαλίτσης, Γ. (2021). Η σχέση μεταξύ αμφιδέξιας συμπεριφοράς, αντιλήψεων για την οργανωσιακή πολιτική και εργασιακών αποτελεσμάτων, *Archive, 17*(2) σσ. 6--34 DOI:10.5281/zenodo.4743860

Η σχέση μεταξύ αμφιδέξιας συμπεριφοράς, αντιλήψεων για την οργανωσιακή πολιτική και εργασιακών αποτελεσμάτων

Λέξεις κλειδιά: Αμφιδέξια Ηγεσία, Αμφιδεξιότητα, Εργασιακά Αποτελέσματα, Κοινωνική Ανταλλαγή, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Οργανωσιακή Αμφιδεξιότητα, Οργανωσιακή Πολιτική, Οργανωσιακή Υποστήριξη, Συμμετοχική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία

Γιάννης Μιχαλίτσης, MBA, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Abstract

The term organizational ambidexterity represents the dual ability of an organization to be effective in managing current business requirements and at the same time adaptable to changes in the environment. Applied at the level of the organization, ambidexterity represents the ability of the organization to take advantage of its current capabilities, while at the same time exploring substantially new capabilities. In other words, the organization is creative and adaptable, while continuing to rely on traditional and proven methods. Contemporary research focuses on the ways in which leadership ambidexterity can be pushed in the direction of organizational skill. Senior executives can play a vital role in facilitating the social basis of ambidexterity. As ambidexterity requires significant mobilization, coordination and integration of activities that can promote both exploitation and exploration, the informal and social integration of senior management with all employees is probably needed to achieve the goal of organizational ambidexterity.

Ο όρος οργανωσιακή αμφιδεξιότητα αντιπροσωπεύει τη διπλή ικανότητα ενός οργανισμού να είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των σημερινών επιχειρηματικών απαιτήσεων και ταυτόχρονα προσαρμοστικός στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Εφαρμοσμένη σε επίπεδο οργανισμού η αμφιδεξιότητα αντιπροσωπεύει την ικανότητα του οργανισμού να εκμεταλλεύεται τις παρούσες δυνατότητές του, ενώ ταυτόχρονα διερευνά ουσιαστικά νέες ικανότητες. Με άλλα λόγια ο οργανισμός είναι δημιουργικός και προσαρμόσιμος, ενώ παράλληλα συνεχίζει να βασίζεται σε παραδοσιακές και αποδεδειγμένες μεθόδους.

Η σύγχρονη έρευνα εστιάζει στους τρόπους με τους οποίους ηγετική αμφιδεξιότητα μπορεί να ωθήσει προς την κατεύθυνση της οργανωσιακής δεξιότητας. Τα ανώτερα στελέχη είναι δυνατόν να παίξουν ζωτικό ρόλο στη διευκόλυνση της κοινωνικής βάσης της αμφιδεξιότητας. Δεδομένου ότι η αμφιδεξιότητα απαιτεί σημαντική κινητοποίηση, συντονισμό και ενσωμάτωση δραστηριοτήτων που μπορούν να προωθήσουν τόσο την εκμετάλλευση όσο και την εξερεύνηση, χρειάζεται πιθανώς η άτυπη και κοινωνική ενσωμάτωση της ανώτερης ηγετικής ομάδας στελεχών με το σύνολο των εργαζομένων, για την επίτευξη του στόχου της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας.

Εισαγωγή

Η διαμόρφωση της αμφιδέξιας ηγεσίας συνδέεται με τον συνδυασμό διαφορετικών στυλ ηγεσίας (Jansen et al., 2009) και αποτελείται από τρία στοιχεία

(1) ανοικτές συμπεριφορές ηγέτη που προωθούν την εξερεύνηση,

(2) κλειστές συμπεριφορές ηγέτη που προωθούν την εκμετάλλευση,

(3) την απαιτούμενη ευελιξία μεταπήδησης μεταξύ των δύο συμπεριφορών, ανάλογα με τις συγκυρίες (Rosing et al., 2011).

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωσιακή πολιτική του εργασιακού τους περιβάλλοντος επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αποδίδουν στην εργασία τους. Αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό, τα ηγετικά στελέχη και τους συναδέλφους τους και έχουν αντίκτυπο στην παραγωγικότητα του οργανισμού και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Ferris and Kacmar, 1992). Οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή πολιτική (POP) είναι ένας από εκείνους τους παράγοντες που μπορούν εμποδίζουν τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Η σύγχρονη έρευνα έχει αποδώσει σχετική βιβλιογραφία για τη διερεύνηση της σημασίας αυτής της μεταβλητής στην οργανωτική ζωή (Parker *et al*., 1995).

Η εφαρμογή του μοντέλου της αμφιδέξιας ηγεσίας συνδέεται με εργασιακά αποτελέσματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων, τον βαθμό εμπλοκής τους στα δρώμενα και τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται, τη δημιουργικότητα και τη δέσμευσή τους, όσον αφορά στους επιδιωκόμενους στόχους (Chhetri *et al*., 2014).

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Οι σημερινές εταιρείες σε διαφορετικούς κλάδους αντιλαμβάνονται τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και έναν επιταχυνόμενο ρυθμό αλλαγών. Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις, χρειάζεται να αξιοποιήσουν τις τρέχουσες ικανότητές τους και να εκμεταλλευτούν υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να δημιουργήσουν νέες δυνατότητες για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Επομένως, αντί να επιλέγουν ανάμεσα στη διατήρηση της εστίασής τους είτε στην αποδοτικότητα είτε στην ευελιξία, οι επιχειρήσεις αυτές εξισορροπούν την κατανομή των πόρων και γίνονται αμφιφέξιοι οργανισμοί. Ο Blarr στο *Organizational Ambidexterity* (2012) αναλύει αυτή τη δυνατότητα εξισορρόπησης, που απαιτεί την ικανότητα ταυτόχρονης επιδίωξης τόσο της αυξητικής όσο και της ασυνεχούς αλλαγής. Δείχνει ότι σε σύγκριση με οργανισμούς που επικεντρώνονται είτε σε εκμεταλλευτικές είτε σε εξερευνητικές δραστηριότητες, οι αμφιδέξιοι οργανισμοί επιτυγχάνουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα οικονομικής απόδοσης

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν στην καινοτομία, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους. Ο Jan Kraner στο *Innovation in High Reliability Ambidextrous Organizations* (2018) επικεντρώνεται στο πώς και γιατί οι βασικοί παράγοντες υποστηρίζουν ή παρεμποδίζουν την υλοποίηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε αμφιδέξιους οργανισμούς και πώς η αλληλεπίδραση μεταξύ των παικτών που συμμετέχουν στην καθημερινή επιχειρηματικότητα και την καινοτομία επηρεάζει την εφαρμογή της

καινοτομίας σε «οργανισμούς υψηλής αξιοπιστίας». Υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός οφείλει να είναι στραμμένος σε νέες καινοτομίες ή να υιοθετεί καινοτομίες για τη διαρκή παράδοση ελκυστικών προϊόντων αφενός, ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται να προσαρμόζει και να βελτιώνει τα τρέχοντα προϊόντα και διαδικασίες του. Στη συνέχεια, αντιμετωπίζει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Τι γίνεται αν μια εταιρεία λειτουργεί σε ένα κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον που δεν έχει σχέση με την καινοτομία και τις σχετικές διαδικασίες; Χρησιμοποιώντας μελέτες περιπτώσεων και ένα μοναδικό αναλυτικό πλαίσιο, παρέχει στη συνέχεια τρόπους με τους οποίους μπορούν οι επιχειρήσεις να ξεπεράσουν το πρόβλημα.

Στο συλλογικό έργο *Handbook of Organizational Politics: Organizational Politics* σε επιμέλεια Eran Vigoda-Gadot και Amos Drory (2006) επιχειρείται η απόδοση μιας ευρείας προοπτικής για τα ενδιαφέροντα φαινόμενα της εξουσίας, της επιρροής και της πολιτικής στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, το νόημά τους για τα άτομα, τις ομάδες και άλλους οργανωσιακούς συντελεστές και την επίδρασή τους στα οργανωσιακά αποτελέσματα και τις σχετικές επιδόσεις οργανισμών. Οι συνεισφέροντες επεξηγούν το γεγονός ότι η οργανωσιακή πολιτική έχει πολλές πτυχές και ορισμούς, όλα όσα σχετίζονται με τη χρήση προσωπικής ή συλλογικής εξουσίας για την καλύτερη επίτευξη των στόχων στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, η πολιτική των οργανισμών είναι δύσκολο να μελετηθεί, καθώς ούτε οι εργαζόμενοι ούτε η διοίκηση επιθυμούν να αποκαλύψουν τα μυστικά και τη δυναμική που τούς βοηθούν να προωθήσουν τις δικές τους ιδέες και στόχους και να εξελιχθούν στον τομέα τους. Ενόψει αυτής της πρόκλησης, το εγχειρίδιο παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη συλλογή από αρχικές μελέτες και θεωρητικές συζητήσεις από όλο τον κόσμο. Παρέχοντας ένα σημείο εκκίνησης για νέα έρευνα στην περιοχή, τα θέματα που εξετάζονται περιλαμβάνουν την πολιτική, προσωπικότητα και ηγεσία, την ηθική, τη δικαιοσύνη και τις προοπτικές εμπιστοσύνης στην πολιτική του χώρου εργασίας. Περιλαμβάνουν, επίσης ζητήματα όπως η οργανωσιακή πολιτική και η ευημερία των εργαζομένων, η στρατηγική και η αλλαγή στη λήψη αποφάσεων ως πολιτική διαδικασία, όπως επίσης και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και παροχή συμβουλών σε πολιτικό επίπεδο. Το ευρύ φάσμα των προοπτικών που παρουσιάζονται εδώ είναι σημείο αναφοράς για όσους ασκούν διοίκηση και για άτομα σε οργανισμούς που απαιτούν ευρύτερη κατανόηση της έννοιας της δύναμης και της επιρροής στο σύγχρονο εργασιακό χώρο.

Η ιδέα της εμπλοκής των εργαζομένων είναι σαφώς ζήτημα μείζονος σημασίας. Πρόκειται για ένα πεδίο έρευνας που συνεχίζει να αναπτύσσεται ταχύτατα μέσω του πολλαπλασιασμού δημοσιευμένων ερευνητικών εργασιών, άρθρων συνεδρίων, και μελετών περίπτωσης. Στο ζήτημα της εμπλοκής εμπλέκονται και οι εταιρείες, θεωρώντας ότι η γνήσια προσπάθειά τους να ενσωματώσουν ένα ισχυρό περιβάλλον δέσμευσης του εργαζόμενου θα οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα, θετική οργανωσιακή κουλτούρα και ισχυρό εταιρικό προφίλ. Στο *Employee engagement* σε επιμέλεια Simon Albrecht (2010) διατυπώνονται πολλά ερωτήματα σχετικά με τον καλύτερο τρόπο καθορισμού της εμπλοκής των εργαζομένων, τον καλύτερο τρόπο μέτρησής της και τη σημασία των συνακόλουθων ακαδημαϊκών ορισμών. Εξετάζονται, επίσης, οι βασικές

κινητήριες δυνάμεις της δέσμευσης, καθώς η έννοια δέσμευση σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τα άτομα, τις ομάδες, τις επιχειρηματικές μονάδες και την οργανωσιακή πολιτική, αναδεικνύοντας εκείνες τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα για την ανάπτυξη της ατομικής-προσωπικής, της ομαδικής και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Με τη σειρά του το *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (2013) σε επιμέλεια των H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur Freedman και Jonathan Passmore είναι έργο αναφοράς που βασίζεται σε βασικές σύγχρονες έρευνες για να παρέχει μια εις βάθος, διεθνή και βασισμένη στις δεξιότητες προσέγγιση της ψυχολογίας της ηγεσίας, της αλλαγής και της οργανωσιακής ανάπτυξης. Παρέχει τεκμηριωμένα στοιχεία που καλύπτουν την ευημερία των ηγετών και των εργαζομένων, την οργανωτική δημιουργικότητα και την καινοτομία, τη θετική ψυχολογία και την κριτική εκτίμηση, καθώς και την προσαρμογή στην ηγεσία και την κουλτούρα.

Στο *The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics* (Hina Saleem, 2014) διερευνάται ο αντίκτυπος των διαφορετικών μορφών ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Επίσης, διερευνάται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής πολιτικής με διαφορετικές ποσοτικές έρευνες και τα ευρήματά τους αποκαλύπτουν ότι η αμφιδέξια ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η ηγεσία της συναλλαγής έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα των διαφορετικών ερευνών υποδεικνύουν επίσης ότι, η αντιληπτή οργανωσιακή πολιτική παίζει εν μέρει μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία.

Ο Peter Blau στο έργο του *Exchange and Power in Social Life*, μελετά την ανταλλαγή και την εξουσία στην κοινωνική ζωή. Το έργο του συμβάλλει στην κατανόηση της κοινωνικής δομής, μέσω της ανάλυσης των κοινωνικών διαδικασιών που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Το βασικό ερώτημα που εξετάζει ο Blau είναι με ποιόν τρόπο οργανώνεται η κοινωνική ζωή σε σύνθετες δομές συσχετισμού μεταξύ των ανθρώπων. Η ανάλυσή του αποτελεί μια πρωτοποριακή συμβολή στην κοινωνιολογική έρευνα. Ο Blau χρησιμοποιεί έννοιες ανταλλαγής, αμοιβαιότητας, ανισορροπίας και εξουσίας για να εξετάσει την κοινωνική ζωή και να αντλήσει τις πλέον πολύπλοκες διαδικασίες της κοινωνικής δομής από τις απλούστερες.

Εκτός των ανωτέρω έργων, που αναλύουν γενικά ζητήματα αμφιδεξιότητας, αμφιδέξιας ηγεσίας, αντιλήψεων για την οργανωσιακή πολιτική, εργασιακής ικανοποίησης και εμπλοκής των εργαζομένων, απαντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία δεκάδες επιστημονικά άρθρα σχετικά με τα ζητήματα, στα οποία επικεντρώνεται η παρούσα έρευνα.

Βασικές θεωρήσεις για την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα

Με τον όρο οργανωσιακή αμφιδεξιότητα νοείται η ικανότητα ενός οργανισμού να είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των επιχειρησιακών απαιτήσεων του σήμερα, όπως επίσης και η προσαρμογή του στην αντιμετώπιση των

μεταβαλλόμενων απαιτήσεων του αύριο. Η οργανωτική φιλοσοφία απαιτεί από τις οργανώσεις να χρησιμοποιούν τόσο τις τεχνικές εξερεύνησης όσο και τις τεχνικές εκμετάλλευσης, προκειμένου να είναι επιτυχείς.

Ο Duncan όρισε την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα ως ικανότητα του οργανισμού να ευθυγραμμίζεται αποτελεσματικά με τις σύγχρονες επιχειρησιακές απαιτήσεις, καθώς και να προσαρμόζεται ταυτόχρονα στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Duncan, 1976). Ωστόσο η ανάπτυξη και η πρόκληση ενδιαφέροντος για την έννοια της αμφιδεξιότητας πιστώνεται στον March. Η αμφιδεξιότητα σε έναν οργανισμό επιτυγχάνεται με την εξισορρόπηση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης, που επιτρέπει στον οργανισμό να είναι δημιουργικός και προσαρμόσιμος, ενώ συνεχίζει να βασίζεται σε παραδοσιακές και αποδεδειγμένες μεθόδους. Η έννοια εξερεύνηση περιλαμβάνει την αναζήτηση, την ανάληψη κινδύνου, τον πειραματισμό, την ευελιξία, την ανακάλυψη ή την καινοτομία, ενώ η εκμετάλλευση περιλαμβάνει τη βελτίωση, την επιλογή, την παραγωγή, την αποδοτικότητα, την υλοποίηση και την εκτέλεση (March, 1991). Οργανισμοί που επικεντρώνονται μόνο στην εξερεύνηση αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο σπατάλης πόρων σε μη αξιοποιήσιμες ιδέες. Από την άλλη οι οργανισμοί που επικεντρώνονται αποκλειστικά στην εκμετάλλευση μπορούν να περιπέσουν σε παγιωμένη κατάσταση λειτουργίας χωρίς τη δυνατότητα επίτευξης των βέλτιστων επιπέδων επιτυχίας .

Η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα καθορίζεται ευρέως και υφίστανται αρκετοί εναλλακτικοί όροι σχετικοί με την κατασκευή ενός αμφιδέξιου οργανισμού. Ανάμεσά τους συμπεριλαμβάνονται η οργανωσιακή μάθηση, η τεχνολογική καινοτομία, η οργανωσιακή προσαρμογή, η στρατηγική διαχείρισης και ο οργανωσιακός σχεδιασμός. Έννοιες όπως η συμφιλίωση της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης, η ταυτόχρονη διεξαγωγή και η αυτόνομη διαδικασία στρατηγικής, ο συγχρονισμός με την αυξανόμενη καινοτομία και η εξισορρόπηση της αναζήτησης και της σταθερότητας τείνουν να αναφέρονται στην ίδια υποκείμενη δομή της αμφιδεξιότητας του οργανισμού (Raisch and Birkinshaw, 2008).

Υπάρχουν μελέτες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι δομικοί και συμπεριφορικοί μηχανισμοί επηρεάζουν την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα, όπως και μελέτες σχετικά με τον τρόπο που επηρεάζουν τα αμφιδέξια οργανωσιακά πρότυπα την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα. Παλαιότερες μελέτες για τους διαρθρωτικούς και συμπεριφορικούς μηχανισμούς θεωρούσαν τις διαφορές εξερεύνησης και εκμετάλλευσης ανυπέρβλητες. Η σύγχρονη έρευνα, ωστόσο, έστρεψε την προσοχή της σε μια σειρά οργανωτικών λύσεων που παράγουν αμφιδέξια χαρακτηριστικά (Smith and Tushman, 2005). Πρόσφατες έρευνες στον τομέα επικεντρώθηκαν σε εκείνα τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που επιτρέπουν στους οργανισμούς να διαχειρίζονται τις αντιφάσεις που αντιμετωπίζουν και να επιτυγχάνουν αμφιδεξιότητα (Lubatkin *et al.*, 2006).

Οι μελέτες για την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως μονάδα ανάλυσης και η οργάνωση της αμφιδεξιότητας θεωρείται ταυτόχρονη επιδίωξη και συνδυασμός της συνεχούς ή ασυνεχούς αλλαγής (καινοτομίας). (O'Reilly and Tushman, 2004). Η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα είναι απαραίτητη, προκειμένου να ξεπεραστεί η αδυναμία εξισορρόπησης μεταξύ της

εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης, καθώς η δυνατότητα να επιδιώκεται συγχρόνως τόσο η τόσο η συνεχής όσο και η ασυνεχής αλλαγή προκύπτει από τη συνύπαρξη πολλών αντιφατικών δομών και διεργασιών (Tushman and O'Reilly 1996, σ. 24).

Έχει διαπιστωθεί εμπειρικά ότι η εκμετάλλευση των υπαρχόντων δυνατοτήτων συνδέεται αρνητικά με τις καινοτόμες επιδόσεις, ενώ η εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων συνδέεται θετικά. Η εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων είναι σημαντική για έναν οργανισμό, όταν συνδυάζεται με χαμηλότερα επίπεδα εκμετάλλευσης των υπαρχόντων δυνατοτήτων και αντίστροφα (Atuahene-Gima, 2005). Θεωρείται ότι η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα δεν επιλύει την ένταση μεταξύ της ευθυγράμμισης και της προσαρμοστικότητας, αλλά επιτρέπει την αντιμετώπιση της έντασης μεταξύ των διαφόρων τύπων ευθυγράμμισης προκειμένου να παράγει συνεχή και ασυνεχή αλλαγή. Οι αμφιδέξιοι οργανισμοί δεν ταλαντεύονται ανάμεσα στην εξερεύνηση και την εκμετάλλευση, αλλά κάνουν και τα δύο ταυτόχρονα (O'Reilly and Tushman, 2008). Η εμπειρική έρευνα για τις λειτουργίες της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας αναλύει την εφαρμογή της έννοιας των αμφιδέξιων οργανισμών, προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχει μαρτυρία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες που εφαρμόζουν τις σχετικές έννοιες, διαχειρίζονται πραγματικά τις διαδικασίες της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης (Durisin and Todorova, 2012).

Διαρθρωτικοί και συμπεριφοριστικοί μηχανισμοί

Η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα εξετάζεται συνήθως από δύο οπτικές γωνίες. Η μία είναι η αρχιτεκτονική ή η δομική αμφιδεξιότητα, η οποία χρησιμοποιεί διπλές οργανωτικές δομές και στρατηγικές για να διαφοροποιήσει τις προσπάθειες προς εκμετάλλευση και εξερεύνηση (McDonough and Leifer, 1983). Η δομική αμφιδεξιότητα περιλαμβάνει δύο μέρη. Το ένα επικεντρώνεται στην εκμετάλλευση και το άλλο εστιάζει στην εξερεύνηση. Η άλλη προσέγγιση είναι η αμφιδεξιότητα με βάση τα συμφραζόμενα, η οποία χρησιμοποιεί συμπεριφορικά και κοινωνικά μέσα για την ενσωμάτωση της εκμετάλλευσης και της εξερεύνησης στο επίπεδο της οργανωτικής μονάδας (Gibson and Birkinshaw, 2004).

Δομική αμφιδεξιότητα και αμφιδεξιότητα με βάση τα συμφραζόμενα

	Δομική αμφιδεξιότητα	Αμφιδεξιότητα με βάση τα συμφραζόμενα
Πώς επιτυγχάνεται η αμφιδεξιότητα	Δραστηριότητες εστιασμένες στην ευθυγράμμιση και δραστηριότητες εστιασμένες στην προσαρμοστικότητα προσαρμόζονται σε ξεχωριστές μονάδες ή ομάδες	Οι μεμονωμένοι υπάλληλοι χωρίζουν τον χρόνο τους ανάμεσα σε δραστηριότητες εστιασμένες στην ευθυγράμμιση και δραστηριότητες εστιασμένες στην προσαρμοστικότητα

Πού λαμβάνουν χώρα οι αποφάσεις για την ευθυγράμμιση	Στη διοικητική κορυφή του οργανισμού	Στην πρώτη γραμμή, από πωλητές, επόπτες και γραφεία
Ρόλος των ανώτερων διοικητικών στελεχών	Να ορίσουν τη δομή. Να δημιουργήσουν αντιστάθμισμα μεταξύ της ευθυγράμμισης και της προσαρμοστικότητας.	Να αναπτύξουν το οργανωσιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν τα άτομα
Φύση των ρόλων	Σχετικά καθορισμένη	Σχετικά ευέλικτη
Δεξιότητες εργαζομένων	Εξειδικευμένες	Γενικές

Πιν. 1. Διαφορές δομικής και με βάση τα συμφραζόμενα αμφιδεξιότητας (Birkinshaw and Gibson 2004, σ. 50)

Παρόλο που και οι δύο οπτικές γωνίες σχετίζονται με το θέμα της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας, διαφέρουν σημαντικά ως προς τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται και είναι μακρά η συζήτηση για το ποια από τις δύο διαφορετικές προσεγγίσεις είναι σωστή. Ο διπλός τύπος της δομικής αμφιδεξιότητας επιτρέπει τόσο διακριτούς προσανατολισμούς όσο και προσαρμογή στις διαστάσεις στο επίπεδο της μονάδας, αλλά παράγει δυσκολία στις σχέσεις μεταξύ των οργανωτικών μονάδων. Ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι ασυνεχείς δομές είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε χαμηλές επιδόσεις (Doty *et al.*, 1993). Άλλοι επιχειρούν να διερευνήσουν τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες συνύπαρξης διαφορετικών διαμορφώσεων. Ένας παράγοντας είναι η ταχύτητα και ο τύπος της τεχνολογικής αλλαγής που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Από την άλλη ο ισορροπημένος τύπος, δηλαδή η αμφιδεξιότητα με βάση τα συμφραζόμενα, είναι σύμφωνος με την προσέγγιση συστημάτων που ταιριάζουν σε πολλαπλές διαστάσεις Drazin and Van de Ven, 1985). Σε ένα περιβάλλον όπου οι αλλαγές είναι αργές, υπάρχει αρκετός χρόνος αντίδρασης στις ριζικές αλλαγές με την κατασκευή διπλών δομών και στρατηγικών. Ωστόσο, σε ένα περιβάλλον με υψηλό ανταγωνισμό, οι ισορροπημένες δομές μπορεί να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν τη συνεχή ανάγκη ευθυγράμμισης (Raisch and Birkinshaw, 2008).

Η αμφιδεξιότητα συχνά θεωρείται ικανότητα ή δεξιότητα και μπορεί επομένως να βρίσκει την εφαρμογή της είτε σε έναν οργανισμό ως σύνολο, ή στους διευθυντές και τους διευθύνοντες συμβούλους (Cantarello et al., 2012). Από την άποψη της διαρθρωτικής αμφιδεξιότητας, οι οργανισμοί μπορούν να επιλύσουν τα όποια προβλήματα με την προσωρινή κυκλική εναλλαγή περιόδων εκμετάλλευσης και περιόδων εξερεύνησης (Siggelkow and Levinthal, 2003). Από την άλλη (αμφιδεξιότητα βάσει συμφραζόμενων), οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση ταυτόχρονα προκειμένου να επιτύχουν τον σκοπό της αμφιδεξιότητας (Gibson and Birkinshaw, 2004). Η αμφιδεξιότητα με βάση τα συμφραζόμενα είναι

δυσκολότερο να επιτευχθεί από τη δομική αμφιδεξιότητα, καθώς η διαχείριση δύο ασυνεχών ευθυγραμμίσεων μέσα σε έναν οργανισμό είναι πολυπλοκότερη από τη διαχείριση μίας συνεπούς στρατηγικής (Gupta *et al.*, 2006). Έτσι, οι περισσότερες μελέτες για την οικοδόμηση της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας επικεντρώνονται περισσότερο στην αμφιδεξιότητα με βάση τα συμφραζόμενα παρά στη δομική αμφιδεξιότητα.

Ο ρόλος των ηγετών ή των διευθυντών είναι ζωτικός για την οικοδόμηση της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας. Ενίοτε γίνονται προτάσεις προς οργανισμούς σχετικά με τους τρόπους επίτευξης της αμφιδεξιότητας βάσει συμφραζόμενων, στους οποίους περιλαμβάνεται η χρήση προγραμμάτων εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους (Adler *et al.*, 1999), η υποστήριξη των εργαζομένων με τη χρήση περίπλοκων ρεπερτορίων συμπεριφοράς (Denison et al., 1995) και η δημιουργία ενός κοινού οράματος (Bartlett and Ghoshal, 1989, σ. 77).

Σε σχετικές έρευνες επισημαίνονται πολλά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας για την οικοδόμηση ενός αμφιδέξιου οργανισμού. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να εξισορροπούν τα σκληρά στοιχεία (πειθαρχία και πίεση) και τα μαλακά στοιχεία (υποστήριξη και εμπιστοσύνη) στα οργανωσιακά τους συμφραζόμενα (Gibson and Birkinshaw, 2004). Προτάθηκε επίσης ότι η καθιέρωση κοινών στόχων, η ανάπτυξη της συλλογικής ταυτότητας, η δημιουργία κουλτούρας υποστήριξης και η προσωπική συμβολή στις συνεισφορές των ατόμων προς τον γενικό σκοπό μιας οργάνωσης συμβάλλουν στη διαμόρφωση αμφιδεξιότητας. Η αποκεντρωμένη διάρθρωση (Tushman and O'Reilly 1996) και η κουλτούρα κατάρτισης (Bartlett and Ghoshal, 1989, σ. 215 κ.ε.) αποτελούν επίσης σημαντικές πτυχές για τη διαμόρφωση ενός αμφιδέξιου οργανισμού.

Αποτελέσματα της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας

Η αμφιδεξιότητα θεωρείται επωφελής για τους οργανισμούς από πολλές απόψεις. Δεδομένου ότι αντιπροσωπεύει την ικανότητα να διατήρησης ισορροπίας μεταξύ των διαδικασιών της εκμετάλλευσης και εκείνων της εξερεύνησης, το βασικότερο αποτέλεσμα της αμφιδέξιας διάστασης είναι η καινοτομία, διότι η καινοτομία χρειάζεται τόσο την πτυχή της εξερεύνησης όσο και την πτυχή της εκμετάλλευσης. Η καινοτομία ορίζεται ως «σειρά δραστηριοτήτων με τις οποίες εισάγεται ένα νέο στοιχείο σε μια κοινωνική μονάδα, με σκοπό να ωφεληθεί η μονάδα, ή η κοινωνία ευρύτερα» (West and Farr 1990, 5). Το νέο στοιχείο δε χρειάζεται να είναι εντελώς νέο ή άγνωστο στα μέλη της μονάδας, αλλά πρέπει να περιλαμβάνει κάποια αισθητή αλλαγή ή πρόκληση στην καθεστηκυία τάξη της. Τα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα για την καινοτομία ξεχωρίζουν τουλάχιστον δύο διαδικασίες, τη δημιουργία ιδεών και την εφαρμογή ιδεών (Amabile, 1988, σ. 132). Η φάση της παραγωγής συνδέεται στενά με διερευνητικές δραστηριότητες, ενώ η φάση της υλοποίησης συνδέεται στενά με δραστηριότητες εκμετάλλευσης. Ένας αμφιδέξιος οργανισμός είναι σε θέση να επιδιώκει την καινοτομία (δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες) και ταυτόχρονα να τη διατηρεί μέσω της συνεχούς χρήσης αποδεδειγμένων τεχνικών και προϊόντων (March, 1991).

Επιπλέον, η αμφιδεξιότητα μπορεί να προωθήσει κάποια άλλα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα εκτός από την καινοτομία. Υποδεικνύεται στη βιβλιογραφία ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ εξερευνητικών και εκμεταλλευτικών στρατηγικών καινοτομίας (με άλλα λόγια, αμφίδρομη σχέση) συνδέεται θετικά με τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, ενώ η ανισορροπία μεταξύ των εξερευνητικών και εκμεταλλευτικών στρατηγικών καινοτομίας συνδέεται αρνητικά με τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων (He and Wong, 2004). Διάφοροι οργανισμοί κατόρθωσαν να ξεπεράσουν τις οργανωτικές προκλήσεις και να γίνουν καινοτόμοι εξαιτίας της αμφιδέξιας λειτουργίας τους. Σε μελέτη που διερευνά αριθμό επιχειρήσεων, διαπιστώθηκε ότι η αμφιδεξιότητα είναι σε μεγάλο βαθμό συσχετισμένη θετικά με τις επιδόσεις τους (Gibson and Birkinshaw, 2004). Σε άλλη μελέτη οργανισμών υψηλής τεχνολογίας υποδεικνύεται ότι η ικανότητά τους να εκτελούν ταυτόχρονα εξερεύνηση και εκμετάλλευση συνδέεται, επίσης, με υψηλότερες επιδόσεις (Chandrasekaran *et al*., 2012).

Στη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων υπάρχουν διαμεσολαβητές. Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός και η ανταγωνιστικότητα διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ εκμετάλλευσης /εξερεύνησης και απόδοσης (Lewin *et al*.,1999). Οι εμπειρικές μελέτες έδειξαν επίσης ότι η επιδίωξη εξερευνητικής καινοτομίας είναι αποτελεσματικότερη σε δυναμικά περιβάλλοντα, ενώ η επιδίωξη εκμεταλλεύσιμης καινοτομίας είναι επωφελέστερη για την οικονομική απόδοση μιας μονάδας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον (Jansen *et al*., 2006). Παρόλο που δεν ελέγχουν άμεσα τον αμφιδέξιο προσανατολισμό, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση που επιδιώκει ταυτόχρονα την εκμετάλλευση και την εξερεύνηση της καινοτομίας σε δυναμικά και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Οι επιδράσεις των εκμεταλλευτικών, εξερευνητικών και ισορροπημένων δραστηριοτήτων στις επιδόσεις των οργανισμών συγκρίνονται υπό διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες (Raisch and Hotz, 2008, σ. 62). Η έννοια «πλούτος πόρων σε συγκεκριμένο περιβάλλον» αναπτύχθηκε για να περιγράψει τις ευκαιρίες και τον δυναμισμό ενός οργανισμού (Zahra, 1993). Διαπιστώθηκε ότι, παρόλο που η εξερεύνηση σχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις με υψηλό περιβαλλοντικό πλούτο, ο ισορροπημένος προσανατολισμός δεν επηρέασε σημαντικά τις επιδόσεις σε περιόδους χαμηλού περιβαλλοντικού πλούτου (Raisch & Hotz, 2008, σ. 83).

Ο προσανατολισμός στην αγορά αποδείχθηκε επίσης ότι διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ εκμετάλλευσης/εξερεύνησης και απόδοσης. Ο προσανατολισμός στην αγορά ορίζεται ως «ικανότητα παραγωγής, διάδοσης και ανταπόκρισης σε πληροφορίες σχετικά με τους τρέχοντες και τους μελλοντικούς πελάτες» (Kohli and Jaworski, 1990). Η μελέτη των Kyriakopoulos and Moorman (2004) έδειξε ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά διαμεσολαβεί θετικά τον αντίκτυπο της επιδίωξης υψηλών επιπέδων εκμεταλλευτικών και εξερευνητικών στρατηγικών μάρκετινγκ στην απόδοση των νέων προϊόντων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν αμφιδέξιο προσανατολισμό χωρίς να διαθέτουν ισχυρό προσανατολισμό στην αγορά, παρουσιάζουν σημαντική μείωση της χρηματοοικονομικής επίδοσης των νέων προϊόντων τους.

Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να διαμεσολαβήσει στην επίδραση της αμφιδεξιότητας στην απόδοση είναι οι εταιρικοί πόροι (Kyriakopoulos and Moorman, 2004). Οργανισμοί με πλούσιους πόρους έχουν την ικανότητα να εκμεταλλεύονται και να εξερευνούν ταυτόχρονα, ενώ οργανισμοί με λιγότερους πόρους ενδέχεται να μην είναι σε θέση να αντέξουν μια τόσο περίπλοκη στρατηγική. Ομοίως υποδεικνύεται ότι οι μικρές επιχειρήσεις «στερούνται των πόρων και των συστημάτων ιεραρχικής διοίκησης που μπορούν να βοηθήσουν μεγαλύτερους οργανισμούς να διαχειριστούν τις αντιφατικές τους διαδικασίες γνώσης και έτσι να επηρεάσουν την επίτευξη αμφιδεξιότητας» (Lubatkin *et al.* 2006, σ. 647). Η συγκεκριμένη αντίληψη υποστηρίχθηκε με εμπειρικά στοιχεία που δείχνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν περισσότερο από έναν μονόπλευρο προσανατολισμό παρά από μικτές στρατηγικές (Ebben and Johnson, 2005).

Εξετάστηκαν, επίσης, οι οριακές συνθήκες για την επιλογή μεταξύ διαρθρωτικής αμφιδεξιότητας και αμφιδεξιότητας βάσει συμφραζόμενων. Για παράδειγμα, προτείνεται ως κατάλληλη λύση ο χωρικός διαχωρισμός, για περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από μεγάλες περιόδους σταθερότητας και διαταράσσονται σπάνια από γεγονότα ασυνεχούς αλλαγής (Tushman and O'Reilly, 1996). Η έρευνα έδειξε, επίσης, ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε δυναμικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα στηρίζονται στην αμφιδεξιότητα με βάση τα συμφραζόμενα και όχι στην ανάπτυξη χωρικά διακριτών μονάδων (Jansen *et al.*, 2005).

Ο λειτουργικός ορισμός της αμφιδεξιότητας χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να περιγράψει οργανισμούς. Στη συνέχεια η έννοια επεκτάθηκε σε πολλαπλά οργανωτικά επίπεδα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται άτομα, ομάδες ατόμων και ηγέτες. Στο γενικότερο επίπεδο, η έννοια της αμφιδεξιότητας συνεπάγεται την επιτυχή διαχείριση της διχοτόμησης της μεταβλητής της εξερεύνησης και της μεταβλητής της εκμετάλλευσης. Όποτε υπάρχουν ανάγκες ταυτόχρονης εφαρμογής της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης εμφανίζεται εσωτερική σύγκρουση (Bledow *et al.*, 2009). Τότε είναι απαραίτητη η αμφιδεξιότητα. Στην πραγματικότητα, η ρύθμιση των αντικρουόμενων απαιτήσεων της καινοτομίας δεν είναι μόνο πρόκληση για τα ανώτερα διευθυντικά κλιμάκια, αλλά και φαινόμενο που εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ως άτομα και σύνολα, όπως είναι οι ομάδες εργασίας, όπως και ο οργανισμός στο σύνολό του χρειάζονται στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αντικρουόμενων απαιτήσεων, προκειμένου να επιτύχουν την καινοτομία και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες αγορές. Μερικά παραδείγματα στρατηγικών και τακτικών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στα τρία επίπεδα ανάλυσης παρατίθενται επίσης (Bledow *et al.*, 2009).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι μεγάλοι οργανισμοί, εγκαθιδρυμένοι στην αγορά, απλώς στερούνται της ευελιξίας να εξερευνήσουν νέες περιοχές δραστηριοποίησης (Lewis, 2000). Πιθανή αιτία για την έλλειψη ευελιξίας είναι η αποκαλούμενη «παγίδα επιτυχίας», δηλαδή η εστίαση σε ιστορικά επιτυχείς επιχειρηματικές δραστηριότητες (Walrave *et al.*, 2011). Ως πιθανή λύση για τους μεγάλους οργανισμούς αναφέρεται η διάθεση επιχειρηματικού κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση εξερευνητικών αποστολών, που δε θα παρεμβαίνουν

ιδιαίτερα στις τρέχουσες λειτουργίες τους. Μια άλλη πρόταση είναι η χρήση διαλειτουργικών ομάδων για την επίτευξη πρωτοποριακών καινοτομιών. Ακόμα άλλοι έχουν προτείνει την εναλλαγή μεταξύ διαφορετικών οργανωσιακών μοντέλων, με εστίαση στην εκμετάλλευση και την εξερεύνηση σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Παραδειγματικά, αναφέρεται σε μελέτη για τις εταιρείες βιοτεχνολογίας με ποιο τρόπο μπορεί να προσαρμόζεται περιοδικά το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί η μεταβαλλόμενη εστίαση στην εκμετάλλευση και την εξερεύνηση (McCarthy and Gordon, 2011).

Ορισμένοι ερευνητές συζητούν, επίσης, εάν είναι δυνατή η επίτευξη της αμφιδεξιότητας, δεδομένου ότι η εξερεύνηση και η εκμετάλλευση συνδέονται με αντιφατικές πληροφορίες και στοιχεία εισόδου. Επίσης, η επιτυχία που οφείλεται στην εξερεύνηση ή την εκμετάλλευση τείνει να αυτοενισχύεται αυτοματικά, οδηγώντας στη χρήση των ίδιων μεθόδων στο μέλλον (Floyd and Lane, 2000). Σε εμπειρική μελέτη της αμφιδεξιότητας σε επίπεδο οργανισμού τονίζεται περαιτέρω ότι τα πολύ χαμηλά επίπεδα τόσο της εξερεύνησης όσο και της εκμετάλλευσης δεν επαρκούν για να συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης σε έναν οργανισμό (He and Wong, 2004). Οι υψηλές επιδόσεις ενός οργανισμού ενδέχεται, ωστόσο, να μπορούν να διατηρηθούν μέσω της εφαρμογής νέων επιχειρηματικών μοντέλων και της τεχνολογικής καινοτομίας (Kaulio *et al.*, 2017).

Η αμφιδεξιότητα είναι δυνατόν να παρεμποδιστεί από την επιθυμία των εργαζομένων για ανταμοιβές. Εάν οι οργανισμοί βασίσουν τα συστήματά τους αξιολόγησης και ανταμοιβής στην ολοκλήρωση των καθημερινών εργασιών, οι εργαζόμενοι θα είναι πιθανότερο να συμμορφώνονται με τυποποιημένες διαδικασίες (Adler *et al.*, 1999). Για να αποφευχθεί η παρεμπόδιση της αμφιδεξιότητας, οι οργανισμοί θα πρέπει να ανταμείβουν την καινοτόμο σκέψη, όπως και την επιτυχή ολοκλήρωση των απαραίτητων καθημερινών εργασιών. Παρά τη συνεχιζόμενη συζήτηση γύρω από τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας, η ιδέα αναμένεται να διερευνηθεί περαιτέρω στο άμεσο μέλλον. Η μελλοντική έρευνα είναι πιθανό να επικεντρωθεί στον ρόλο των αμφιδέξια ηγέτες, των αμφιδέξια ομάδων και του κοινωνικού πλαισίου της οργανωτικής φιλοσοφίας (Rosing *et al.*, 2011).

Αμφιδέξια ηγεσία

Η έννοια της αμφιδεξιότητας εφαρμοσμένη στο πλαίσιο της ηγεσίας σημαίνει πως οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγούν την ομάδα τους ώστε να ανταποκριθεί στην πολυπλοκότητα και τους ρυθμούς της καινοτομίας (Ancona *et al.*, 2001). Η αμφιδέξια ηγεσία ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα των ηγετών να προωθεί στους εργαζόμενους συμπεριφορές εξερεύνησης και συμπεριφορές εκμετάλλευσης, αυξάνοντας ή μειώνοντας τη διακύμανση της συμπεριφοράς τους και μεταβάλλοντας ευέλικτα τις συμπεριφορές τους (Rosing *et al.*, 2011).

Πρόσφατα, η εστίαση στην οργανωσιακή αμφιδεξιότητα έχει επικεντρωθεί περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες μπορούν να δρουν αμφιδέξια για να επιτύχουν την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα. Τα ανώτερα διευθυντικά

στελέχη είναι πιθανώς το κλειδί για την εγκαθίδρυση του πλαισίου και της κοινωνικής βάσης της αμφιδεξιότητας. Δεδομένου ότι οι αμφιδέξιοι οργανισμοί απαιτούν σημαντική κινητικότητα, συντονισμό και δραστηριότητες ενσωμάτωσης για να διατηρήσουν τόσο την εκμετάλλευση όσο και την εξερεύνηση, η άτυπη κοινωνική ενσωμάτωση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών του οργανισμού συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της οργανωσιακής αμφιδεξιότητας (Jansen *et al*., 2009).

Ένα σχετικά πρόσφατο μοντέλο αμφιδέξιας ηγεσίας υποδηλώνει ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι και οι κορυφαίες ομάδες διαχείρισης (Top Management Teams- TMT) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εδραίωση της αμφιδεξιότητας σε μεσαίους οργανισμούς (Cao *et al*., 2010). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι TMT είναι εκείνες στις οποίες είναι πιθανό να προκύψουν διαδικασίες όπως η ανταλλαγή πληροφοριών και η επεξεργασία γνώσεων, οι οποίες επηρεάζουν την αμφιδεξιότητα. Επιπλέον, οι διευθύνοντες σύμβουλοι έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε ποικίλες πληροφορίες που απαιτούνται για να αποφευχθεί ο διαχωρισμός των εξερευνητικών και εκμεταλλευτικών συμπεριφορών. Όσο μεγαλύτερη είναι η διασύνδεση μεταξύ των TMT και των διευθυνόντων συμβούλων σε οργανισμούς μικρού έως μεσαίου μεγέθους, τόσο μεγαλύτερη είναι η αμφιδεξιότητα.

Μετασχηματιστική, συναλλακτική και συμμετοχική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει προταθεί πως σχετίζεται με την καινοτομία. Η μετασχηματιστική ηγεσία, που ορίζεται ως «η μετακίνηση του εργαζόμενου πέρα από τα άμεσα ατομικά του συμφέροντα με εξιδανικευμένες επιρροές, έμπνευση, πνευματική διέγερση ή εξατομικευμένη σκέψη» (Bass, 1999, σ. 11), παρακινεί τους εργαζόμενους να φτάσουν σε υψηλές εργασιακές επιδόσεις. Υφίσταται, συνεπώς, θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της καινοτομίας, διότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τα κίνητρα και μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αμφισβητήσουν τις διαμορφωμένες απόψεις τους για τις δυνατότητές τους (Keller, 2006).

Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία καθιερώνει μια σχέση που βασίζεται στην ανταλλαγή, στη διευκρίνηση των στόχων, την επιβράβευση της επίτευξης του στόχου και παρεμβαίνει μόνο όταν είναι απαραίτητο (Bass, 1999). Η συναλλακτική ηγεσία δεν ενθαρρύνει τον πειραματισμό και επομένως δεν αναμένεται να έχει θετική σχέση με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Μετασχηματιστική ηγεσία

Έχει διατυπωθεί η υπόθεση ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική σχέση με το πλαίσιο της καινοτομίας. Ωστόσο, η έρευνα υποδεικνύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται στενότερα με την ποιότητα των ερευνητικών προγραμμάτων, παρά με την ποιότητα που αναμένεται στα αναπτυξιακά έργα. Πρότεινε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προωθεί τη μη συμβατική σκέψη και λύσεις που υπερβαίνουν τις υπάρχουσες γνώσεις. Οι επιστήμονες σε ερευνητικά προγράμματα εργάζονται με ριζοσπαστικότερες καινοτομίες από ό, τι σε αναπτυξιακά έργα. Ως εκ τούτου, η μετασχηματιστική

ηγεσία είναι αποτελεσματικότερη σε ερευνητικά προγράμματα παρά σε αναπτυξιακά έργα (Keller, 1992, 2006).

Παρόμοια, σε οργανωσιακό επίπεδο διατυπώθηκε ότι η άποψη ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την ερευνητική καινοτομία, η οποία είναι πιο πιθανή στην έρευνα παρά σε αναπτυξιακά έργα (Jansen *et al.*, 2009). Παρατηρήθηκε, επίσης, ότι η σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας και ομαδικής καινοτομίας εξαρτάται από το υψηλό κλίμα επιδίωξης της αριστείας από μέρους των ομάδων. Προτάθηκε, μάλιστα, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί μόνο στην παραγωγή και εφαρμογή ιδεών υψηλής ποιότητας, όταν τα μέλη της ομάδας μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα για υψηλή απόδοση (Eisenbeiss *et al.*, 2008).

Συναλλακτική ηγεσία

Είναι σχετικά λίγες οι μελέτες που διερευνούν τη σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της καινοτομίας. Έχει αναφερθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της επιτυχίας των προϊόντων στις ομάδες έρευνας και ανάπτυξης, αλλά μη σημαντική συσχέτιση με την ταχύτητα ανταπόκρισης της αγοράς (Dayan *et al.*, 2009). Άλλη μελέτη για τη σχέση συναλλακτικής ηγεσίας και καινοτομίας υποδεικνύει αρνητική συσχέτιση μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και την εξερευνητική καινοτομία υπό συνθήκες υψηλού περιβαλλοντικού δυναμισμού, αλλά θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της εκμετάλλευσης της καινοτομίας, ανεξάρτητη από τον περιβαλλοντικό δυναμισμό (Jansen *et al.*, 2009). Έχει, επίσης, αναφερθεί σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της καινοτομίας (Lee, 2008).

Εντέλει, πειραματικές μελέτες των αποκάλυψαν ισχυρότερη επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας στην ομαδική δημιουργικότητα, μεγαλύτερη από εκείνη της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Sosik *et al.*, 1997, επίσης Kahai, *et al.*, 2003). Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της καινοτομίας είναι μικτά και ποικίλλουν ευρέως. Για την παραγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για τη διερεύνηση της συγκεκριμένης σχέσης, πολύ περισσότερο σε οριακές συνθήκες. Η μελέτη των Jansen *et al.* (2009) υποδεικνύει ότι η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται στενότερα με δραστηριότητες εκμετάλλευσης παρά με τις δραστηριότητες εξερεύνησης, επομένως απαιτείται η ηγετική συμπεριφορά που προωθεί την εξερεύνηση, προκειμένου να συμπληρωθεί η συναλλακτική ηγεσία στο πλαίσιο της καινοτομίας.

Συμμετοχική ηγεσία

Υπάρχουν αρκετές άλλες μορφές ηγεσίας που μελετήθηκαν στο πλαίσιο της καινοτομίας. Η συμμετοχική ηγεσία, δηλαδή η από κοινού λήψη αποφάσεων από τον επιβλέποντα και τον υπάλληλο, έχει μελετηθεί σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο ομάδας και έχει αναφερθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχικής ηγεσίας και της επιτυχίας της υλοποίησης από μέρους των εργαζομένων (Krause *et al.*, 2007). Έχει παρατηρηθεί, επίσης, θετική συσχέτιση με την καινοτομία και

με την απόδοση της έρευνας και ανάπτυξης σε δείγμα παραγωγής, αλλά όχι σε δείγμα υπηρεσιών (Stoker *et al.*, 2001). Επιπλέον, ανιχνεύτηκε θετική συσχέτιση μεταξύ συμμετοχικής ηγεσίας και ατομικής δημιουργικότητας (Oldham and Cummings, 1996). Σε άλλες μελέτες καταδείχθηκαν αρνητικές συσχετίσεις για τη δημιουργικότητα και τη δημιουργική συμπεριφορά από την στενή παρακολούθηση της εποπτικής ηγεσίας, εκείνου δηλαδή του τύπου ηγεσίας που η συμπεριφορά του ηγέτη προσφέρει καθοδήγηση, υποστήριξη και διορθωτική ανατροφοδότηση (George and Zhou, 2001, επίσης Zhou, 2003). Εντέλει, αναφέρθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της καθοδηγητικής ηγεσίας, που παρέχει το πλαίσιο για αποφάσεις και δράσεις, και της ομαδικής καινοτομίας (Somech,2006).

Η υπόθεση της συμμετοχικής ηγεσίας και η σχέση της με την καινοτομία φέρνει στο προσκήνιο τον γενικό ρόλο του αμφιδέξιου ηγέτη στην καινοτόμο προσπάθεια. Η θεωρία μας δεν κάνει υποθέσεις σχετικά με το βαθμό συμμετοχής του ηγέτη στη διαδικασία καινοτομίας. Τόσο η ανοιχτή και συμμετοχική όσο και η κλειστή ηγετική συμπεριφορά προβάλλονται είτε ενεργά ή παθητικά. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης είναι δυνατόν να προωθήσει εξερευνητικές ή εκμεταλλευτικές συμπεριφορές στους εργαζόμενους και στη συνέχεια να τους αφήσει να επεξεργαστούν ένα συγκεκριμένο έργο. Ωστόσο, μπορεί να συμμετέχει ενεργά σε δραστηριότητες που σχετίζονται είτε με την εξερεύνηση ή με την εκμετάλλευση.

Η κλειστή ηγετική συμπεριφορά θα μπορούσε να σημαίνει ότι ο ηγέτης θέτει στόχους και παρακολουθεί μόνο παθητικά την επίτευξη του στόχου ή θα μπορούσε να σημαίνει ότι διαμορφώνει ενεργά το έργο, διορθώνει τα λάθη και βοηθά στην εκτέλεσή του. Από την άλλη, η ανοικτή συμπεριφορά μπορεί να σημαίνει ότι ο ηγέτης απλώς ενθαρρύνει πειραματισμούς και ανέχεται αποκλίσεις από προηγούμενους σχεδιασμούς ή ότι εισάγει ενεργά νέες προοπτικές στα προβλήματα και βοηθά σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Το σημείο που τονίζεται εδώ είναι ότι οι αμφιδέξιοι ηγέτες μπορεί να συμμετέχουν περισσότερο ή λιγότερο στη διαδικασία, ενεργά ή παθητικά. Η συμμετοχή του μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τις χρονικές περιόδους, ανάλογα με τις απαιτήσεις μιας ειδικής κατάστασης, και μπορεί επίσης να ποικίλλει μεταξύ ομάδων ανάλογα με την εμπειρία τόσο των μελών της ομάδας όσο και του ηγέτη (Kerr & Jermier, 1978).

Αντιλήψεις για την οργανωσιακή πολιτική

Οι οργανισμοί είναι κοινωνικές οντότητες που αγωνίζονται για πόρους, εμφανίζουν συχνά προσωπικές συγκρούσεις και ποικίλες τακτικές επιρροής που εκτελούνται από άτομα και ομάδες για να αποκτήσουν οφέλη και στόχους με διάφορους τρόπους (Molm, 1997). Η εκτίμηση του πολιτικού κλίματος σε μια εργασιακή μονάδα είναι σύνθετο έργο, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για την καλύτερη κατανόηση των οργανισμών. Η οργανωσιακή πολιτική ορίζεται συνήθως ως συμπεριφορά σχεδιασμένη στρατηγικά για να μεγιστοποιήσει τα συμφέροντα του οργανισμού (Ferris *et al.*, 1989) και επομένως αντιβαίνει στους συλλογικούς οργανωτικούς στόχους ή στα συμφέροντα άλλων ατόμων. Αυτή η προοπτική αντανακλά μια γενικά αρνητική εικόνα της οργανωσιακής πολιτικής

στα μάτια των περισσότερων μελών ενός οργανισμού και έχει αναφερθεί ως ουσιαστικά αρνητική διαδικασία (Block 1988, σ. 5).

Έχει αναφερθεί πως όταν ζητείται από εργαζόμενους να περιγράψουν την πολιτική του χώρου στον οποίο εργάζονται, απάντησαν απαριθμώντας δραστηριότητες που εξυπηρετούν τον αποκλειστικά τον οργανισμό και χειρισμούς που δε σχολιάστηκαν θετικά (Gandz and Murray, 1980, επίσης Medison *et al.*, 1980). Οι έρευνες που μελέτησαν αυτή την αντίληψη διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή πολιτική λίγο-πολύ θεωρείτο από τους εργαζόμενους ατομικιστική συμπεριφορά για την επίτευξη συμφερόντων, πλεονεκτημάτων και ωφελειών εις βάρος άλλων και ενίοτε αντίθετα προς τα συμφέροντα του οργανισμού ή της εργασιακής μονάδας (Drory, 1993). Αυτή η συμπεριφορά συσχετίζεται συχνά με χειραγώγηση, δυσφήμιση, ανατρεπτικότητα και κατάχρηση εξουσίας για την επίτευξη ατομικών στόχων.

Οι Kacmar and Ferris (1991) έχουν ορίσει την οργανωσιακή πολιτική ως τον βαθμό με τον οποίο παρατηρούν οι εργαζόμενοι το εργασιακό περιβάλλον τους ως περιβάλλον με πολιτικό χαρακτήρα και έχει ως αποτέλεσμα να τους κάνει να αισθάνονται αυτό το περιβάλλον άδικο. Υπάρχουν πολλοί άλλοι ορισμοί που επικεντρώνονται στη χρήση της εξουσίας (Pfeffer, 1992, σ. 8), στον έλεγχο και την τυποποίηση της συμπεριφοράς (Mintzberg, 1983, σ. 34) και στις δραστηριότητες που ασκούν επιρροή στους εργαζόμενους (Vigoda, 2000). Αρκετές μελέτες για την οργανωσιακή πολιτική διαπραγματεύονται σε μεγάλο βαθμό το πολιτικό περιβάλλον εργασίας ως φορέα δυσλειτουργικών εργασιακών αποτελεσμάτων (για παράδειγμα Gillmore *et al.*, 1996, Bodla and Danish, 2009 και Bodla *et al.*, 2012). Η φύση της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο περιβάλλον ενός οργανισμού είναι συχνά πολιτική και κανείς δεν μπορεί να ξεφύγει από το πολιτικό περιβάλλον. Οι αντιλήψεις για την οργανωσιακή πολιτική ενίοτε συνδέονται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία (Kacmar *et al.*, 1999), την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή απόδοση (Maslyn and Fedor, 1998). Έχει υποστηριχθεί ότι εξαιτίας των αρνητικών αντιλήψεων περί οργανωσιακής πολιτικής επικρατεί αθέμιτο και άδικο περιβάλλον, το οποίο αναγκάζει συχνά τους εργαζόμενους να εγκαταλείπουν τον οργανισμό με τον οποίο συνδέονται επαγγελματικά (Folger *et al.*, 1992). Το αθέμιτο και άδικο περιβάλλον είναι συχνά το αποτέλεσμα της οργανωσιακής πολιτικής και οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι οι προσπάθειές τους και η επένδυση στην εργασία τους θα τους φέρει στο μέλλον δίκαιες ανταμοιβές, διαμορφώνοντας ως εκ τούτου ανισόρροπες σχέσεις ανταλλαγής με το εργασιακό τους περιβάλλον (Vigoda, 2002).

Οι συμπεριφορές και οι νοοτροπίες των εργαζομένων στην εργασία τους θεωρούνται, ως προς τη σχέση τους με τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται, μορφή κανόνων αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960) και κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964, σσ. 91-94). Αυτή η πολλαπλή σχέση ανταλλαγής, δηλαδή η οικονομική και η κοινωνική, δημιουργεί κάποιες υποχρεώσεις των οργανισμών απέναντι στους εργαζομένους και των εργαζόμενων απέναντι στους οργανισμούς, που παράγουν αμοιβαία οφέλη και τρόπους αλληλοϋποστήριξης. Η ποιότητα αυτών των ανταλλαγών εξαρτάται από τις αντιλήψεις τους και τη φύση της σχέσης.

Η κοινωνική ανταλλαγή

Η κοινωνική ανταλλαγή κανονικά εδράζεται σε εθελοντικές συμπεριφορές, που έχουν ως αποτέλεσμα κάποιες μελλοντικές υποχρεώσεις επιστροφής ή αμοιβαιότητας. Αυτές οι υποχρεώσεις επιστροφής βασίζονται στην εμπιστοσύνη ότι τα εμπλεκόμενα μέρη θα εκπληρώσουν την υποχρέωσή τους. Οι σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής είναι εντελώς διαφορετικές από τις καθημερινές εργασιακές σχέσεις, επειδή δεν είναι αποτέλεσμα οργανωσιακών πολιτικών ή οικονομικών δραστηριοτήτων. Είναι ένα είδος σχέσεων που εξαρτώνται από το περιβάλλον και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό. Εάν οι σχέσεις είναι ισχυρές ή υψηλής ποιότητας στις απόψεις των εργαζομένων, το πολιτικοποιημένο περιβάλλον είναι δυνατόν να διαταράξει τη σχέση. Η κοινωνική και οικονομική ανταλλαγή εξαρτάται από κάποια επιστροφή στο μέλλον. Ωστόσο, η απόδοση της οικονομικής ανταλλαγής είναι σαφώς καθορισμένη, ενώ η απόδοση της κοινωνικής ανταλλαγής δεν καθορίζεται ρητά, όσον αφορά στα μέσα ή τον χρόνο εκπλήρωσης της ανταπόδοσης (Blau 1964, σ. 4).

Έχει αναφερθεί ότι η δέσμευση των εργαζομένων και η απόδοσή τους αυξάνονται με αυτήν την ανταλλαγή (Lidden *et al*., 1997) και έχει υποστηριχθεί ότι κατά την ανθρώπινη αλληλεπίδραση ανταλλάσσονται κοινωνικοί και υλικοί πόροι. Ανταποκρινόμενοι οι εργαζόμενοι στην κοινωνική ανταλλαγή, αναπτύσσουν τέτοιες συμπεριφορές, που υποχρεώνουν ή ωφελούν το εμπλεκόμενο μέρος που ξεκινά την ανταλλαγή (Settoon et al., 1996). Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, δημιουργείται το ανάλογο περιβάλλον επικοινωνίας, απαραίτητο για τη βιωσιμότητα και τη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων ανταλλαγής. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτών των σχέσεων ανταλλαγής (Lidden *et al*., 1997).

Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου-επόπτη και του οργανισμού τους είναι άδικη, πολιτικοποιημένη και βασισμένη στην ευνοιοκρατία, διαταράσσονται οι κοινωνικές αντιλήψεις τους με αποτέλεσμα τη μείωση της δέσμευσής τους και της ικανοποίησής τους από την εργασία. Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν κοινωνικές σχέσεις ανταλλαγής με βάση το πώς αντιλαμβάνονται το άλλο μέρος που συμμετέχει στην ανταλλαγή. Εάν οι αντιλήψεις τους για την οργανωσιακή πολιτική είναι αρνητικές, οι τότε μειώνονται ανάλογα και οι αντιλήψεις τους για την κοινωνική ανταλλαγή και θα επηρεαστεί γενικότερα το ηθικό τους (Rupp και Cropanzano, 2002).

Μελέτες υποστηρίζουν ότι η πολιτική είναι ιδιαίτερο φαινόμενο σε οργανισμούς και ότι αξίζει περισσότερη προσοχή και εμπειρική εξέταση (Gandz and Murray, 1980, Mayes and Allen, 1977, Mintzberg, 1983, Pfeffer 1981, 1992 μεταξύ άλλων). Η σημασία της οργανωσιακής πολιτικής έγκειται στις πιθανές συνέπειες και επιπτώσεις της στα εργασιακά αποτελέσματα, όπως και στις πιθανές επιπτώσεις της σε ζητήματα κοινωνικής ανταλλαγής. Θεωρητικά επιχειρήματα υποδηλώνουν ότι η πολιτική συχνά παρεμβαίνει στις συνήθεις οργανωσιακές διαδικασίες, όπως είναι η λήψη αποφάσεων, η προώθηση και η επιβράβευση ως κοινωνική ανταλλαγή, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα και τις επιδόσεις των εργαζομένων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Οι εμπειρικές προσπάθειες υποστήριξης αυτής της έννοιας αποδείχθηκαν διφορούμενες. Ορισμένες μελέτες βρήκαν αρνητική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής πολιτικής με την εργασιακή συμπεριφορά ή τις εκτιμήσεις των εργαζομένων για το στρες (Drory, 1993 και Ferris *et al.*, 1996). Πρόσφατες μελέτες υποδεικνύουν ότι η πολιτική ενισχύει τις συμπεριφορές απόσυρσης και την πρόθεση εγκατάλειψης ή αλλαγής της εργασίας (Cropanzano *et al.*, 1997) και άλλες πως δεν υφίσταται καμία τέτοια σχέση (Parker *et al.*, 1995). Όλες αυτές οι μελέτες, ωστόσο, φαίνεται να παραβλέπουν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής πολιτικής και άλλων πιθανών εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως η αδιαφορία και η πραγματική εργασιακή απόδοση.

Δεν είναι πολλές οι μελέτες που εξετάζουν θέματα σχετικά με οργανωσιακή πολιτική στον δημόσιο τομέα. Οι περισσότερες από αυτές διεξήχθησαν κυρίως σε πανεπιστήμια (Christiansen et al., 1997 και Welsh and Slusher, 1986 μεταξύ άλλων). Όσον αφορά στην ελληνική βιβλιογραφία, εντοπίστηκαν μελέτες κοινωνιολογικής ανάλυσης για τη διοικητική κουλτούρα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης για παράδειγμα (Παπούλιας *κ.ά.*, 2017), όπως και έρευνες που συσχετίζουν την έννοια της οργανωσιακής πολιτικής με τα εργασιακά αποτελέσματα (Rossidis *κ.ά.*, 2015), χωρίς ωστόσο να γίνεται αναφορά στην αμφιδεξιότητα, στις επιπτώσεις της στην οργανωσιακή πολιτική και τα συναφή εργασιακά αποτελέσματα, εξετάζοντας την απόδοση των εργαζομένων υπό το πρίσμα των θεωριών της κοινωνικής ανταλλαγής. Επίσης, οι περισσότερες μελέτες αναφέρονται στον βορειοαμερικανικό δημόσιο τομέα (Wayne et al., 1988 μεταξύ άλλων). Με εξαίρεση τη μελέτη των Parker *et al.* (1995), δεν αναλύεται η επίδραση της παρατηρούμενης οργανωσιακής πολιτικής στα εργασιακά αποτελέσματα στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, που εξυπηρετούν τους πολίτες σε κυβερνητικές υπηρεσίες ή τοπικούς δήμους, ούτε αναλύεται το φαινόμενο της κοινωνικής ανταλλαγής.

Τα πρότυπα προσλήψεων, απασχόλησης και υπηρεσίας σε δημόσιους οργανισμούς διαφέρουν σημαντικά από εκείνα του ιδιωτικού τομέα, ακόμη και από εκείνα του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στις περισσότερες χώρες, οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων είναι χαμηλότεροι από τους μισθούς του ιδιωτικού τομέα, η προώθηση γίνεται σχετικά αργά και οι ανταμοιβές γενικά δεν σχετίζονται με τα αποτελέσματα της εργασίας (Rainey, 1991). Στο ελληνικό τομέα κατά την περίοδο της κρίσης οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων εν γένει είναι σαφώς μεγαλύτεροι και από εκείνους του ιδιωτικού τομέα, ακόμη και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί προσφέρουν συνήθως ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον, υψηλότερη ασφάλεια εργασίας. Ως εκ τούτου, η πιθανή επίδραση της οργανωσιακής πολιτικής στις δημόσιες υπηρεσίες και τους δημόσιους υπαλλήλους είναι ακόμη ασαφής και αξίζει περισσότερης διερεύνησης.

Οργανωσιακή υποστήριξη

Η θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης προτείνει ότι οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν μια γενικευμένη αντίληψη σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εκτιμά τις συνεισφορές τους και φροντίζει για την ευημερία τους. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον ερευνητών εξαιτίας της

εν δυνάμει αξίας της προβολής της σχέσης εργαζομένων-οργανισμού από την οπτική γωνία των εργαζομένων, και της ισχυρής διασύνδεσης της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης με την οργανωσιακή δέσμευση, την ικανοποίηση από την εργασία και άλλα εργασιακά αποτελέσματα. Αναλύσεις έχουν δείξει ότι η οργανωσιακή υποστήριξη σχετίζεται τη δίκαιη πρακτική, τους ανθρώπινους πόρους και την υποστήριξη του επιβλέποντος, τις συνέπειες της συμπεριφοράς (για παράδειγμα συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία) και την εργασιακή απόδοση (Rhoades and Eisenberger, 2002). Μία πιο πρόσφατη ανάλυση επιβεβαίωσε τα συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά περιλαμβάνοντας περισσότερες μελέτες (Riggle *et al.*, 2009).

Σύμφωνα με τη θεωρία, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη εξαρτάται έντονα από τις αρμοδιότητες των εργαζομένων, όσον αφορά στην πρόθεση του οργανισμού να επιβάλλει ευνοϊκή ή δυσμενή μεταχείριση. Ουσιαστικά μέσω της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης κινείται διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποχρεωμένοι να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους του και αναμένουν ότι οι αυξημένες τους προσπάθειες θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερες ανταμοιβές εκ μέρους του οργανισμού. Η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη εκπληρώνει, επίσης, κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη ταύτιση και δέσμευση στον οργανισμό, αυξημένη επιθυμία βοήθειας προς τον οργανισμό για να επιτύχει και μεγαλύτερη ψυχολογική ευημερία του εργαζόμενου. (Kurtessis *et al.*, 2017).

Με βάση τον κανόνα της αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960), τα οφέλη που προέρχονται από την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, οδηγούν τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται όχι μόνο στις συμβατικές υποχρεώσεις τους αλλά και πέρα από αυτές (Rhoades and Eisenberger, 2002). Ο κανόνας της αμοιβαιότητας συνεπάγεται την υποχρέωση να επιστραφούν τα οφέλη που εισπράττονται από κάποιον άλλον, μαζί με την προσδοκία ότι ανταμείβονται ευνοϊκές ενέργειες προς τους άλλους (Korsgaard *et al.*, 2010). Κάτι τέτοιο επηρεάζει την κοινωνική συμπεριφορά, καθώς οι εργαζόμενοι αναζητούν ενδείξεις αναμενόμενων μελλοντικών ανταμοιβών (Gouldner, 1960). Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν οφέλη από την ανοικτή επικοινωνία τους με τη διοίκηση, αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν αναλόγως, μέσω της αύξησης των επιδόσεων τους στην εργασία του και τις εθελοντικές τους ενέργειες προς όφελος του οργανισμού (Neves and Eisenberger, 2012).

Το ζήτημα της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι ουσιαστικό για αυτού του είδους τις αμοιβαίες ανταλλαγές. Η αποτελεσματική εφαρμογή των οργανωσιακών στρατηγικών και των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από την ανοικτή αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η προς τα πάνω επικοινωνία επιτρέπει στους εργαζόμενους να επισημαίνουν τις εσωτερικές αντιφάσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί τους (Tourish *et al.*, 2010). Επηρεάζει τις προσωπικές και επιχειρησιακές αποφάσεις, καθώς και τις προσαρμογές των πολιτικών και της στρατηγικής (Glauser, 1984).

Η προς τα κάτω επικοινωνία χρησιμεύει για να παρέχει στους εργαζόμενους οδηγίες και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Επιπλέον, η

επικοινωνία της διοίκησης μπορεί να αυξήσει την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, επιτρέποντας στα στελέχη να περιγράφουν γενικούς στόχους και στρατηγικές και να παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες που βοηθούν τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τη δουλειά τους (Allen, 1992). Μια τέτοια επικοινωνία μπορεί να ελαττώσει το άγχος και την αβεβαιότητα των εργαζομένων, όσον αφορά σε κάθε είδους οργανωσιακή αλλαγή, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την εμφάνιση καινοτόμων ιδεών. Χωρίς ανοικτή και αμφίδρομη γραμμή επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, τα ανώτερα στελέχη είναι πιθανό να χάσουν την επαφή τους με τους εργαζόμενους, να υποτιμήσουν αναδυόμενα προβλήματα και να αναπτύξουν στρατηγικές που δεν είναι ευθυγραμμισμένες με τις αντιλήψεις των εργαζομένων (Tourish, 2005).

Η ανοικτή επικοινωνία με τη διοίκηση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στην αύξηση της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, καθώς τα υψηλά ιστάμενα στελέχη διαμορφώνουν πολιτικές και στόχους και ως εκ τούτου θεωρούνται από τους εργαζόμενους αντιπρόσωποι του οργανισμού. Η ανοικτή επικοινωνία με τη διοίκηση σηματοδοτεί ότι ο οργανισμός φροντίζει για την ευημερία των εργαζομένων και εκτιμά τη συμβολή τους, αυξάνοντας την υποστήριξη στο έργο και την ευημερία τους.

Εργασιακά αποτελέσματα

Με τον όρο εργασιακό αποτέλεσμα, εναλλακτικά εργασιακή στάση, όπως απαντάται στη βιβλιογραφία, εννοείται η βασική διάθεση του ατόμου ως προς το επάγγελμά του. Αν και απαντώνται ως ταυτόσημες, οι έννοιες διαφέρουν, καθώς το εργασιακό αποτέλεσμα είναι η τελική κατάληξη της εργασιακής στάσης. Με άλλα λόγια οι εργασιακές στάσεις επηρεάζουν τα εργασιακά αποτελέσματα (Ologbo and Saudah, 2012). Η στάση είναι αξιολογική δήλωση, θετική ή αρνητική και αποτέλεσμα αξιών και πεποιθήσεων του εργαζόμενου, οδηγώντας συνήθως σε ανάλογη συμπεριφορά. Στις εργασιακές στάσεις περιλαμβάνονται η εργασιακή ικανοποίηση (Job satisfaction), η εργασιακή προσήλωση (Loyalty), δηλαδή το συναίσθημα της διασύνδεσης με τον οργανισμό, η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived Organizational Support – POS), που εξαρτάται από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και η οργανωσιακή δέσμευση ή ταύτιση με τον οργανισμό.

Η εργασιακή στάση είναι ουσιαστικά μια σειρά αξιολογήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος στην οποία συντίθενται τα συναισθήματα, οι πεποιθήσεις και η προσκόλληση του ατόμου στην εργασία του (Judge and Kammeyer-Mueller,2012). Η εργασιακή στάση θεωρείται είτε συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία, κάτι που συνιστά γενικό ή παγκόσμιο υποκειμενικό συναίσθημα για μια εργασιακή θέση (Thompson and Phua, 2012), ή σύνθεση αντικειμενικών εκτιμήσεων συγκεκριμένων όψεων της εργασίας, όπως είναι η αμοιβή, οι συνθήκες, οι ευκαιρίες και άλλες πτυχές (Harrison *et al*., 2006).

Η έρευνα υποδεικνύει ότι υποκρύπτονται αλληλεξαρτήσεις και πολυπλοκότητες στη βάση αυτού που ορίζεται απλά εργασιακή στάση. Η μακρά ιστορία της

έρευνας σχετικά με τις στάσεις εργασίας δείχνει ότι δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός. Υπάρχουν τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές πτυχές, οι οποίες δεν είναι αναγκαίο να αλληλοσυμπληρώνονται ή να συνδέονται (Schleicher *et al.*, 2004). Η εργασιακή στάση δεν πρέπει να συγχέεται με την ευρύτερο όρο «στάση», διότι η «στάση» ορίζεται ως ψυχολογική τάση που εκφράζεται με την αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης οντότητας ευμενώς ή δυσμενώς, ενώ η εργασιακή στάση είναι ένα ιδιαίτερο παράδειγμα ως οντότητα. Στον παραπάνω ορισμό, ο όρος "εργασία" περιλαμβάνει τη σημερινή θέση, την εργασία ή το επάγγελμα ενός ατόμου και τον εργοδότη του ως οντότητά του. Ωστόσο, η στάση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του δεν πρέπει απαραίτητα να είναι ίση με τη στάση του απέναντι στον εργοδότη του και οι δύο αυτοί παράγοντες συχνά αποκλίνουν (Schleicher *et al.*, 2004).

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι εργασιακές στάσεις αναπτύσσονται μέσω της οργάνωσης, του εργασιακού περιβάλλοντος, της συναισθηματικής διάθεσης, των συνολικών μέτρων για τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Εξαρτώνται, δηλαδή, από το ευρύ σύνολο συνθηκών εργασίας. Στην πραγματικότητα, οι εργασιακές στάσεις ή αποτελέσματα συνδέονται στενά με γενικότερες μετρήσεις της ικανοποίησης από τη ζωή. Η εργασία σε γενική κλίμακα επικεντρώνεται στη γνωστική και όχι στην εφαρμοσμένη προοπτική των επιπτώσεων των εργασιακών στάσεων. Ποικίλες εργασιακές στάσεις συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης στο γενικό πλαίσιο των παγκόσμιων εργασιακών στάσεων (Judge and Kammeyer-Mueller, 2012).

Άλλοι τύποι εργασιακών στάσεων περιλαμβάνουν την εργασιακή συμμετοχή, που υποδηλώνει ενεργό συμμετοχή και εξέταση της απόδοσης, που είναι σημαντική προς την κατεύθυνση της αυτοεκτίμησης του εργαζόμενου. Περιλαμβάνουν, επίσης, την οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή τη δέσμευση του εργαζόμενου με συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του και τη συναφή επιθυμία διατήρησης της ιδιότητας του μέλους στον οργανισμό. Άλλη εργασιακή στάση συνδέεται με την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS), δηλαδή τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός φροντίζει για την ευημερία τους. Εντέλει εργασιακή στάση είναι και η εργασιακή εμπλοκή, δηλαδή η ενθουσιώδης συμμετοχή του ατόμου στις συνολικές διεργασίες του οργανισμού (Steers *et al.*, 1991).

Η συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία είναι έννοια που περιλαμβάνει το συνολικό συναίσθημα του εργαζόμενου για την εργασία στο σύνολό της (Kalleberg, 1977). Η συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία είναι μετρήσιμη βάσει στοιχείων που εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο τα άτομα υποκειμενικά και συναισθηματικά αγαπούν την εργασία τους συνολικά, όχι ένα σύνθετο στοιχείο για το πώς τα άτομα εκτιμούν γνωστικά δύο ή περισσότερες συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας τους (Spector, 1997). Εκτός της γενικής ικανοποίησης, υφίσταται και η ειδική ικανοποίηση σε συγκεκριμένες όψεις της εργασίας, όπως είναι ο μισθός, τα πλεονεκτήματα που συνεπάγεται η εργασία και οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Conway *et al.*, 1987). Η ικανοποίηση με την εργασία είναι μια συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου και είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική εργασιακή στάση του. Η ικανοποίηση με την

εργασία μπορεί να αναλυθεί αξιολογικά, γνωστικά και συμπεριφοριστικά (Bernstein and Nash, 2008).

Οι συνάδελφοι αποτελούν κοινή πηγή παραγωγής στρες, όπως υποδεικνύουν μελέτες που χρησιμοποιούν τη θεωρία ρόλων (Beehr, 1981) και συνεπώς αποτελούν ζωτική μεταβλητή στη λειτουργία των εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως και η πληρωμή και η προαγωγή. Με δεδομένη τη δέσμευση των εργαζομένων και τον οργανωσιακό προσανατολισμό της προσωπικότητας, οι οικονομικές απολαβές και η προαγωγή λειτουργούν ως θετική ενίσχυση, αποδεικνύοντας ότι ο εργαζόμενος αποτιμάται και ενισχύει την πίστη του στον οργανισμό στο οποίο εργάζεται (Tosi and Mero 2003, σ. 50). Άλλος παράγοντας που επιδρά στις εργασιακές στάσεις είναι η συναισθηματική εξουθένωση που προκαλείται από διαπροσωπικές συγκρούσεις. Η διαπροσωπική σύγκρουση επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων, καθώς ο σκληρός ανταγωνισμός έχει ως αποτέλεσμα τη δυσαρμονική σχέση με συναδέλφους. Το επιδεινωμένο άγχος οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση και αυτό επηρεάζει αρνητικά τα εργασιακά αποτελέσματα (Jaramillo *et al.*, 2011).

Σημαντικό ρόλο για την εργασιακή στάση και συνεπώς για τα εργασιακά αποτελέσματα παίζει η προσωπικότητα του επόπτη ή προϊσταμένου. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επόπτη-προϊσταμένου, ιδιαίτερα η ευαισθησία, η εξωστρέφεια και η συναισθηματική σταθερότητα, συνδέονται θετικά με την εργασιακή στάση των υφισταμένων και έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση από την εποπτεία από ό, τι οι γενικότερες εργασιακές στάσεις. Η ευαισθησία και η συναισθηματική σταθερότητα του επόπτη συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη συμπεριφορά του (Smith and Canger, 2003).

Οι μεταβλητές της ανθρώπινης σχέσης και οι ομαδικοί κανόνες είναι μεταβλητές της εργασιακής στάσης που σχετίζονται άμεσα με τον ρυθμό εγκατάλειψης της εργασίας σε έναν οργανισμό. Η ταύτιση με τον οργανισμό από μέρους των εργαζομένων συνδέεται άμεσα και με μικρή διάθεση εγκατάλειψης του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ οι ομαδικοί κανόνες που εφαρμόζει ο οργανισμός παρουσιάζουν έμμεση σχέση (Furukawa,1976). Εν τέλει οι οργανισμοί των οποίων οι εργαζόμενοι έχουν θετική στάση είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από εκείνους των οποίων οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αρνητική στάση. Η εργασιακή στάση στην προκειμένη περίπτωση επηρεάζει την απόδοση και όχι το αντίστροφο (Riketta, 2008).

Βιβλιογραφία

Adler, P., Goldoftas, B., Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system, *Organization Science*, 10, 43-68.

Allen, M.W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor, *Communication Quarterly*, 40, 357-367.

Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, in Staw, B.M., Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 10*, (123-167), Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.

Ancona, D.G., Goodman, P.S., Lawrence, B.S., Tushman, M.L. (2001). Time: A new research lens, *Academy of Management Review,* 26, 645-663.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability: Rigidity Paradox in New Product Innovation, *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.

Babette, R., Beehr, T.A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271-293.

Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*, Boston: Harvard Business School Press.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

Beehr, T.A. (1981). Work-Role Stress and Attitudes toward Co-Workers, *Group & Organization Management*, 6(2), 201-210.

Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004) Building Ambidexterity into an Organization, *MIT Sloan. Management Review*, 45(4), 47-55.

Blarr, W. H. (2012) *Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage*, Leipzig: Springer Gabler.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity, *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.

Bodla, M.A., Danish, R.Q. (2009). Politics and Workplace: An Empirical Examination of the Relationship between Perceived Organizational Politics and Work Performance, *South Asian Journal of Management*, 16(1), 44-62.

Bodla, M.A., Danish, R.Q., Nawaz, M.M. (2012). Mediating role of perceived organizational politics in relating job characteristics to morale, *African Journal of Business Management*, 6(15), 5185-5192.

Caniëls, M.C.J., Neghina, C., Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1098-1119.

Cantarello, S., Martini, A., Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process, *Creativity and Innovation Management*, 21, 28-48

Chandrasekaran, A., Linderman, K., Schroeder, R., 2012. Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations, *Journal of Operations Management* 30, 134–151.

Cao, Q., Simsek, Z., Zhang, H. (2010). Modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity, *Journal of Management Studies,* 47, 1272–1296.

Chawla, A., Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change, *Leader and Organization Development Journal*, 25, 485-498

Chhetri, P., Afshan, N., Chatterjee, S. (2014). The Impact of Perceived Organizational Politics on Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member-Exchange Quality. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 5*(2), 1-13.

Christiansen, N., Villanova, P., Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: Fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 709-730.

Conway, P.G., Williams, M.S., Green, J. L. (1987). A Model of Job Facet Satisfaction, *Journal of Social Work Education,* 23(1), 48-57.

Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.

Dayan, M., Di Benedetto, C. A., Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences, *R&D Management*, 39(1), 21-–37.

Denison, D., Hooijberg, R., Quinn, R.E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, *Organization Science, 6*, 524-540.

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Doty, H.D., Glick, W.H., Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories, *Academy of Management Journal,* 36, 1196–1250.

Drazin, R., Van de Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory, *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.

Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes, *Organizational Studies*, 14, 59-71.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in Killman, R. H., L. R. Pondy, Sleven, D. (eds.) *The Management of Organization*, (167-188), New York: North Holland.

Durisin, B., Todorova, G. (2012). A Study of the Performativity of the "Ambidextrous Organizations" Theory: Neither Lost in nor Lost before Translation, *Journal of Product Innovation Management*, 29, 53-75.

Ebben, J.J., Johnson, A.C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms, *Strategic Management Journal*, 26, 1249–1259.

Edwards, R., Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?*. London: Bloomsbury Academic.

Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D., Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Ferris, G.R., Kacmar, K.M. (1992). Perception of organizational politics, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

Ferris, G.R., Russ, G.S., Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations, in Giacalone, R.A., Rosenfeld, P. (eds.), *Impression management in the organization*, (143-170), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ferris, G.R., Frink, D.D., Bhawuk, D.P.S., Zhou, J. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace, *Journal of Management*, 22, 23-44.

Floyd, S.W., Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *The Academy of Management Review*, 25, 154-177.

Folger, R., Konovsky, M.A., Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal, in Staw, B.M., Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, (129-177), Greenwich, CT: JAI Press.

Furukawa, H. (1976). Predicting Turnover of Employees by Job Attitude: Combined Use of Hierarchical Cluster and Path Analysis. *The Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 16(1), 8-16.

Gandz, J., Murray, V.V. (1980). The experience of workplace politics, *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.

George, J. M., Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524.

Gibson, C., Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.

Gilmore, D.C., Ferris, G.R., Dulebohn, J.H., Harrell-Cook, G. (1996). Organizational Politics and Employee Attendance, *Group & Organization Management*, 21(4), 481-494.

Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis, *Human Relations*, 37, 613-643.

Goggin, M.L, Bowman, A. O'M., Lester, J.P., O'Toole, L.J. (1990). *Implementation theory and practice: Toward a third generation*. Glenview, IL: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociology Review*, 25(2), 161-178.

Gupta, A.K., Smith, K.G., Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, 4, 693-706.

Harrison, D.A., Newman, D.A., Roth, P.L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences, *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.

He, Z., Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, 15, 481-494.

Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Van den Bosch, F.A., Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science, 20*, 797-811.

Jaramillo, F., Mulki, J.P., Boles, J.S. (2011). Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link?, Journal of Personal Selling & Sales Management, 31(3), 339-356

Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job Attitudes, *Annual Review of Psychology*, *63*(1), 341-367.

Kacmar, K.M., Ferris, G.R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation, *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.

Kacmar, K. M., Carlson, D.S. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A multiple sample investigation, *Journal of Management*, 23, 627-658.

Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., Anthony, W.P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension, *Human Relations*, 52, 383-416.

Kahai, S.S., Sosik, J. J., Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context, *The Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 499-524.

Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review,* 42(1), 124-143.

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Thanos, I.C. (2016). Hard, soft or ambidextrous: Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill, *International Journal of Human Resource Management*, 1-50.

Kaulio, M., Thorén, K., Rohrbeck, R. (2017). Double ambidexterity: How a Telco incumbent used business-model and technology innovations to successfully respond to three major disruptions, *Creativity and Innovation Management*, 26(4), 339-352.

Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups, *Journal of Management*, 18(3), 489-501.

Keller, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.

Kerr, S., Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Korsgaard, M.A., Meglino, B.M., Lester, S.W., Jeong, S.S. (2010). Paying you back or paying me forward: Understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 95, 277-290.

Krause, D.E., Gebert, D., Kearney, E. (2007). Implementing process innovations: The benefits of combining delegative–participative with consultative-advisory leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1), 16–25

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R. Ford, M.T. Buffardi, L.C. Stewart, K.A., Adis, C.S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory, *Journal of Management*, 43(6) 1854-1884.

Kyriakopoulos, K., Moorman, C., (2004). Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing* 21(3), 219-240.

Lankau, M.J., Carlson, D.S., Nielson, T.R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, 68, 308-322.

Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader–member exchange on innovativeness, *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.

Lewin, A.Y., Long, C.P., Carroll, T. N. (1999). The co-evolution of new organizational forms, *Organization Science,* 10, 535-550.

Lewis, M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide, *Academy of Management Review, 25*, 760-776.

Li, R.Y.M., Tang, B., Chau, K.W. 2019. Sustainable Construction Safety Knowledge Sharing: A Partial Least Square-Structural Equation Modeling and A Feedforward Neural Network Approach, *Sustainability*, 11(20), 5831.

Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). Leader Member Exchange and Human Resource Management: The Past and Potential for the Future, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71-87.

Maslyn, J.M., Fedor, D.B. (1998). Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter? *Journal of Applied Psychology*, 83, 645-653.

Mayes, B.T., Allen, R.W. (1977). Toward a definition of organizational politics, *Academy of Management Review*, 2, 672-678.

McCarthy, I.P., Gordon, B.R. (2011). Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach, *R&D Management*, 41, 240-258.

McDonough, E. F., Leifer, R. (1983). Using simultaneous structures to cope with uncertainty, *Academy of Management Journal*, 26, 727-735.

McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

Medison, L.M., Allen, R.W., Porter, L.W., Renwick, P.A., Mayes, B.T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions, *Human Relations*, 33, 79-100.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organization*s, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Molm, L.D. (1997). *Coercive power in social exchange*, Cambridge: Cambridge University Press.

Naswall, K., Sverke, M., Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain, *Work and Stress*, 19, 37-49.

Neves, P., Eisenberger R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Human Performance*, 25(5), 452-464.

Oldham, G.R., Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journa*l, 39(3), 607-634.

Ologbo, C.A., Saudah, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.

O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

Παπούλιας, Δ., Σωτηρόπουλος, Δ., Οικονόμου, Χ. (2017). Διοικητική κουλτούρα, μεταρρύθμιση και πολιτική. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 26(1), 87-108.

Parker, C.P., Dipboye, R.L., Jackson, S.L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences, *Journal of Management*, 21(5), 891-912.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*, Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston: Harvard Business School Press.

Raisch, S., & Hotz, F. (2008). Shaping the context for learning: Corporate alignment initiatives, environmental munificence, and firm performance, in Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R., Lange, D. (eds.), *Strategic reconfigurations: Building dynamic capabilities in rapid-innovation based industries*, (62–85). Cheltenham: Edward Elgar.

Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management, 34*, 375-409.

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Riggle, R.J., Edmondson, D.R., Hansen, J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research, *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies, *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 472-481.

Rosing, K., Frese, M., Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership, *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.

Rossidis, I., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ., Κατισμάρδος, Π. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της. *Πρακτικά 1ου Πανελλήνιου Συνεδρίου Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη*, 1-19.

Rupp, D.E., Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.

Schleicher, D.J., Watt, J.D., Greguras, G.J. (2004). Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177.

Schriesheim, C., Tsui, A.S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions, *Paper presented at the Western Academy of Management Meeting*, Phoenix, Arizona.

Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: The Differential Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 219-227.

Siggelkow, N., Levinthal, D.A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation, *Organization Science*, 14, 650-669.

Smith, W.K., Tushman, M.L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization Science*, 16, 522-536.

Smith, M.A., Canger, J.M. (2003). Effects of Supervisor 'Big Five' Personality on Subordinate Attitudes, *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams, *Journal of Management*, 32(1), 132-157.

Sosik, J.J., Avolio, B.J., Kahai, S.S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment, *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89–103

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Steers, R.M., Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill.

Stoker, J.I., Looise, J.C., Fischer, O.A.M., de Jong, R.D. (2001). Leadership and innovation: Relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams, *The International Journal of Human Resource Management*, *12*(7), 1141-1151.

Streuning, E., Richardson, A. (1965). A factor analytic exploration of the alienation, anomia, and authoritarianism domain, *American Sociological Review*, 30, 768-776.

Thompson, E.R., Phua, F.T.T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction, Group & Organization Management, *37*(3), 275-307.

Tosi, H.L., Mero, N.P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior: what managers need to know*, Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Treadway, D.C., Ferris, G.R., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L.A., Goodman, J.M. (2005). The role of age in the perceptions of politics–job performance relationship: A three-study constructive replication, *Journal of Applied Psychology*, 90, 872-881.

Tourish, D., Craig, R., Amernic, J. (2010). Transformational leadership education and agency perspectives in business school pedagogy: A marriage of inconvenience? *British Journal of Management*, 21, 40-59.

Tushman, M.L., O'Reilly, C.A., (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, *38*(4), 8-30.

Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, & Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.

Walrave, B., Van Oorschot, K.E., Romme, A.G.L. (2011). Getting trapped in the suppression of exploration: A simulation model, *Journal of Management Studies*, 48, 1727–1751.

Wayne, S.J., Liden, R.C., Graf, I.K., Ferris, G.R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decision, *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.

West, M.A., Farr, J.L. (1990).*Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.
Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality, *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 413-422.

ARCHIVE ISSN 2654-2366 EBE/NLG